

บทความปริทัศน์ (Reviewed articles)

ถอดบทเรียน : กรณีศึกษา 13 หมูป่าอะเคเดมี่ จังหวัดเชียงราย

ดร.สมบุญ บุรศิริรักษ์, Dr. Somboon Burasirak

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จากปลายเดือนมิถุนายนถึงกลางเดือนกรกฎาคม ปี 2561 ที่ผ่านมา มีข่าวดังระดับโลกที่ยึดครองหน้าแรกของหนังสือพิมพ์ทุกฉบับและยึดครองจอโทรทัศน์ในช่วงเช้าในประเทศทุกช่อง รวมทั้งยังยึดครองสื่อไปทั่วโลกด้วย ข่าวดังกล่าว คือ ข่าวทีมนักฟุตบอลเยาวชน ทีมหมูป่าอะเคเดมี่แห่งจังหวัดเชียงราย รวม 13 ชีวิต เข้าไปติดอยู่ในถ้ำหลวง-ขุนน้ำนางนอน ตั้งแต่วันที่ 23 มิถุนายน เป็นต้นมา เหตุการณ์ครั้งนี้ทำให้ทั่วโลกได้เห็นปฏิบัติการในการกู้ภัยของประเทศไทยซึ่งมีความสำคัญมากกับเกียรติภูมิของประเทศไทย การที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกให้ความสนใจและต้องการมีส่วนร่วมในการกู้ภัยอยากเข้ามาช่วยช่วยเหลือชีวิตคนไทยทั้ง 13 คน แสดงถึงความเป็นสมาชิกของประชาคมโลกที่ทั่วโลกให้ความสำคัญกับคุณค่ากับทุกชีวิตที่เป็นพลเมืองของตนซึ่งเป็นสิ่งที่น่ายินดีเป็นอย่างยิ่ง ถึงแม้เราต้องพึ่งพาความรู้ความสามารถเทคโนโลยีและประสบการณ์ของนักดำน้ำชาวอังกฤษ รวมทั้งการจัดการประสานงานกับหน่วยซีลของไทยให้ทีมประดาน้ำของต่างชาติที่เชี่ยวชาญที่สุดจากทั่วโลกได้สามารถมาร่วมงานในการช่วยชีวิตทีมหมูป่าอะเคเดมี่ จังหวัดเชียงราย ต้องปรบมือให้ผู้บัญชาการร่วมค้นหาผู้สูญหายที่ต้องทำงานแข่งกับเวลา (มติชน. 2561: 16)

ตลอดสัปดาห์ของการค้นหาคนไทยทุกคนทุกฝ่ายรวมพลังจิตใจเพื่อเอาใจช่วยทีมกู้ภัย ทีมสนับสนุน ให้ประสบความสำเร็จในการกู้ชีพผู้โชคร้ายทั้ง 13 คน ไม่ได้มีการแบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย ไม่มีชนชั้น ทุกฝ่ายร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง มุ่งมั่นปฏิบัติอยู่ในหน้าที่ของตนเองเพราะมีเป้าหมายที่ชัดเจนเหมือนกัน ที่น่าทึ่งเรื่องหนึ่งคือ มีการวางแผนเป็นขั้นเป็นตอนเป็นระบบ เริ่มจากการค้นหาให้พบเสียก่อนว่าทีมหมูป่ายังมีชีวิตอยู่หรือไม่ ถ้ายังอยู่จะมีสภาพร่างกายและจิตใจเป็นอย่างไร ขั้นที่สอง คือ การพาตัวออกจากถ้ำให้ครบทั้ง 13 ชีวิต ขั้นที่สาม คือ การตรวจสอบสภาพร่างกายเพื่อพยายามรักษาเยี่ยวยาและฟื้นฟู และแผนขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของจิตแพทย์ที่ต้องเฝ้าดูว่าจะมีความผิดปกติทางจิตหรือไม่เพราะความเครียดต่างๆ จากเหตุการณ์นี้ขบวนการพาตัวออกมาตรวจเช็คสุขภาพ รวมทั้งการป้องกันเยี่ยวยาและพัฒนาเหล่านี้อยู่เป็นที่ยามองของประชาชนทั่วโลกมิใช่แต่ประเทศไทยเท่านั้น

ภายหลังความสำเร็จของการกู้ภัยเพื่อช่วยชีวิตเยาวชนนักกีฬาฟุตบอลและผู้ช่วยโค้ชทีมหมูป่าอะเคเดมี่อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย จำนวน 13 ชีวิต ที่ติดอยู่ในถ้ำหลวง-ขุนน้ำนางนอน ก่อให้เกิดความตื่นตัวจากหลายภาคส่วนที่จะนำมาเป็น “กรณีศึกษา” และ “ถอดบทเรียน” เพื่อแสวงหาแนวทางแห่งการป้องกันและแก้ไขปัญหาอุบัติภัยในอนาคต ทั้งนี้ หากพิจารณาจากสภาพการณ์ที่เยาวชนและผู้ช่วยโค้ชต้องเผชิญ ถือได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ครั้งแรกและเป็นประวัติศาสตร์ของโลกที่ถือได้ว่าเป็นครั้งที่ยิ่งใหญ่และมหัศจรรย์ที่สุดสำหรับปฏิบัติการค้นหาและกู้ภัย อย่างไรก็ตาม จากปรากฏการณ์ที่ถ้ำหลวงจะพบว่าปัญหาที่ทำให้ปฏิบัติการต้องระดมบุคลากรและนวัตกรรม ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ที่หลากหลายจากทั่วสารทิศก็เพราะด้วยสภาพการณ์ ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่นำมาซึ่งความยากลำบากและสร้างความกดดันให้กับผู้ปฏิบัติการเป็นอย่างยิ่ง (มติชน. 2561: 21)

จากสถานการณ์และปรากฏการณ์อันนำมาซึ่งการติดถ้ำของ 13 ชีวิต ถือได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ครั้งแรกและครั้งสำคัญ ซึ่งจำเป็นอยู่ที่สังคมไทยและสังคมโลกจะได้นำไปเป็นกรณีศึกษาเพื่อถอดบทเรียนสำหรับการแสวงหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขแห่งอนาคต รัฐบาลในฐานะเป็นผู้มีอำนาจและบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา

ประเทศคงจะเป็นต้นทางและเจ้าภาพที่จะขับเคลื่อนมิติแห่งการถอดบทเรียนเพื่อศึกษาค้นคว้าในการให้ได้มาซึ่งแนวทางแห่งการป้องกันและแก้ไขโดยมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการ และสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะเป็นเจ้าภาพในการถอดบทเรียนก็คือ “กระทรวงศึกษาธิการ” ซึ่งเป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศควรใช้โอกาสและความรื้อแรงแห่งกระแสนี้ไปเป็นพันธกิจเพื่อดำเนินการถ่ายทอดองค์ความรู้ความเข้าใจ และทักษะ ตลอดจนประสบการณ์ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดคิดโดยมีสถานศึกษา ครู-อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกภาคส่วนทุกระดับร่วมเป็นพันธมิตรเพื่อการสานต่อภารกิจนี้ต่อไป

อย่างไรก็ตาม กระบวนการที่จะนำไปสู่การถอดบทเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามเป้าประสงค์ สามารถนำไปสู่การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จำเป็นอยู่ที่กระทรวงศึกษาธิการหรือสถานศึกษาในฐานะเจ้าภาพหรือผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการจะต้องเปิดเวทีระดมการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีความรู้และประสบการณ์ตรงจากหลากหลายสาขาอาชีพไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือเอกชน ตลอดจนจิตอาสาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ได้ข้อสรุปของข้อมูลที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข หรือป้องกัน ในเรื่องต่างๆ อาทิ การปรับปรุงหลักสูตรสาระการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงระดับอุดมศึกษา ที่ยังไม่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของโลกได้มากนัก หรือในการจัดการเรียนการสอนของครู-อาจารย์ ควรต้องปลูกฝังเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมกับผู้เรียนให้มากขึ้น หรือการถอดบทเรียนเพื่อนำไปสู่ การบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวของรัฐให้มีประสิทธิภาพและรัดกุมมากกว่านี้ ก็เป็นไปได้

ในส่วนของผู้เขียนได้มีมุมมองในการถอดบทเรียนจากเหตุการณ์ในครั้งนี้ในมุมมองของผู้บริหารจัดการสถานการณ์ โดยพิจารณาที่ตัวบุคคลและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น บทเรียนหนึ่งที่ได้จากเหตุการณ์ในครั้งนี้ที่เด่นชัดมากๆ คือ ผู้ที่เป็นหัวหน้า หรือผู้ที่เป็นผู้บริหาร การจะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับหรือประสบความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยสำคัญที่สุดคือ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ผู้มีตำแหน่งจำนวนมากไม่ประสบความสำเร็จหรืออาจล้มเหลวก็มักเกิดจากการขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการอยู่ในตำแหน่งนั้นๆ สำหรับผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ ใสถนอมการ อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นผู้นำในการช่วยเหลือเด็กนักฟุตบอลและโค้ชทีมหมูป่า รวม 13 ชีวิต ที่ติดถ้ำหลวง-ขุนน้ำนางนอน อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย นับว่าเป็นคนที่มีภาวะผู้นำที่โดดเด่นที่สุดในสถานการณ์นี้ ระยะเวลา 17 วัน ที่ผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ อยู่ในพื้นที่ ท่านแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจและใส่ใจอย่างยิ่งต่อการช่วยเหลือเด็ก ได้แสดงให้เห็นความเป็นผู้นำที่มีพลังที่มีคุณค่าในสายตาของทุกคนทั้งในพื้นที่และผู้ติดตามข่าวทั่วโลก สมาน พูแสง (2561: 21) ได้ถอดบทเรียนโดยพิจารณาจากพฤติกรรมในสถานการณ์นี้และการศึกษาประวัติของผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ ได้สรุปว่าท่านมีภาวะผู้นำที่เยี่ยม และสามารถเป็นแบบอย่างต่อการศึกษาเรียนรู้ โดยสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของท่านได้ดังต่อไปนี้

1. **มีความมุ่งมั่น** จริงจังและแน่วแน่ในการทำงานที่ต้องการผลสำเร็จ คิดแล้วต้องทำให้ได้จึงมีการเกาะติดไม่หวั่นไหวแต่สั่งให้คนอื่นทำ หรืออาจเรียกว่า “คนลุย” อยู่กับปฏิบัติงานทั้งกลางวันกลางคืนโดยไม่บริปากบอกว่าเหนื่อย สิ้นน้ำแวตาบ่งบอกถึงความหวังเสมอ เสมือนว่าคิดอยู่ตลอดเวลาว่าต้องทำให้ได้เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน

2. **มีวินัย รักษากฎกติกา** เป็นคนตรงเวลาและไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นแม้ตนเองจะมีความสำคัญว่า เช่น เดินตามหลังเจ้าหน้าที่เข้าคิวรอรับประทานกล้วยเดี่ยว บางวันสวมชุดข้าราชการตากแดดตากฝนเพราะต้องปฏิบัติงานในฐานะผู้ว่าราชการจังหวัดที่อาจต้องอยู่ที่ศาลากลางหรือต้องปฏิบัติภารกิจที่จำเป็นอื่นด้วยก่อนที่จะเข้ามาบัญชาการในพื้นที่

3. **มีความสามารถในการวางแผน** เป็นผู้ที่มองปัญหาทะลุ คิดออกแบบกระบวนการทำงานที่มีความเชื่อมโยงในลักษณะบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม การแจกแจงบทบาทหน้าที่ภารกิจให้แก่แต่ละหน่วยหรือผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนมีความ

ชัดเจน สามารถกำกับติดตามประสานการทำงานได้ทุกขั้นตอน มีความยืดหยุ่นอดในการวางแผนจนสามารถนำเด็กแต่ละคนออกจากถ้ำจนถึงโรงพยาบาลแทบไม่มีสิ่งใดผิดพลาด เป็นที่รับรู้กันไปทั่วโลก

4. มีความสามารถในการสื่อสาร พูดทุกอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อมและที่สำคัญไม่พูดมากเกินไปจนความจำเป็น สิ่งทีพูดล้วนเป็นสิ่งที่ทำได้ การพูดมีความจริงจังแฝงอยู่ เช่น “คนที่ไม่พร้อมจะทำงานจะลงชื่อแล้วกลับบ้านไปเลยก็ได้” ลักษณะเช่นนี้ท่านเคยพูด มีข้อสังเกตว่าในสถานการณ์ที่ต้องการให้ทุกคนปฏิบัติตามข้อตกลงถึงแม้จะพูดหนักๆ เหมือนกับไม่ประนีประนอมแต่เมื่อมีโอกาสท่านจะใช้คำว่า “ผมขอโทษ” เสมอ

5. เป็นนักประสานที่มีพลัง การที่มีผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการกิจต่างๆ จำนวนมากและมาจากองค์กรที่หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ องค์กร บุคคล จำนวนมากเป็นผู้มีชื่อเสียงระดับโลก นับว่าเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจ ยอมรับกันอย่างง่าย ๆ เพราะคนมีทั้งอัตตา มีทั้งศาสตร์และเทคนิคที่ตนเองเคยปฏิบัติมา จึงต้องนำมาบูรณาการกัน บางกิจกรรมต้องประยุกต์ปรับให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในถ้ำที่ลำบาก หากขาดการประสานงานที่ดี เป็นไปได้อย่างที่จะประสบผลสำเร็จ

6. เป็นผู้ให้หรือผู้บริการที่อยู่บนพื้นฐานของความรักความเมตตา ท่านพูดถึงเด็ก พูดถึงพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กอย่างให้เกียรติ อาจจะพูดแบบซึ่งจริงจังกับผู้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อต่อยอดภารกิจ แต่จะไม่เห็นการพูดที่กระทบชาวบ้าน กระทั่งกับผู้เกี่ยวข้องกับเด็ก ๆ ที่ติดอยู่ในถ้ำเลย ท่านแสดงออกถึงความรักความห่วงใยที่เต็มไปด้วยความเมตตาจึงทำงานอย่างมีความสุขมีกำลังใจตลอดเวลา ไม่ใช่เพียงทำงานตามหน้าที่เท่านั้น ลักษณะเช่นนี้มาจากพื้นฐานที่ว่าผู้นำให้บริการ หรือ Servant Leadership อย่างแท้จริง

7. มีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ หรือ “รอบรู้” ในหลากหลายศาสตร์ สามารถนำความรู้ความเข้าใจมาประยุกต์ปรับใช้ได้เหมาะสม จากประวัติการศึกษาที่ผ่านมาทั้งด้านวิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนวิทยาศาสตร์การสำรวจทางภูมิศาสตร์ จึงไม่น่าแปลกใจว่าทำไมท่านจึงคิดออกแบบวางแผนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถนำความรู้ที่หลากหลายสู่การปฏิบัติได้จริง การที่ท่านเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ เรียนไม่รู้จัก เป็นนักอ่าน และมีประสบการณ์ในการบริหาร การเป็นผู้นำในหลายองค์กรมาเป็นโอกาสที่ได้นำความรู้ความสามารถของตนเองมาใช้งานในฐานะผู้บัญชาการศูนย์อำนวยการร่วมค้นหาผู้สูญหายในครั้งนี้

8. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สถานการณ์ในครั้งนี้มีผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลาย มีภารกิจที่ยุ่ยาก สลับซับซ้อนเสี่ยงทุกอย่าง ไม่มีหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญเพียงด้านใดด้านหนึ่งที่จะทำงานได้ตามลำพัง และที่สำคัญมากคือไม่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้ด้วย “การใช้อำนาจ” จะต้องเน้นที่ความร่วมมือและการสร้างพลังร่วมเท่านั้น ซึ่งท่านคือผู้นำที่ทำได้จนเป็นที่ประจักษ์ เราอาจจะมองท่านว่าเป็นพระเอกแต่ท่านมักพูดถึงคนอื่นว่าเป็นพระเอกตัวจริงอยู่บ่อยครั้ง และพยายามสื่อว่าคนอื่นที่เป็นทีมงานมีความสำคัญ มิใช่ตนเองสำคัญกว่าคนอื่น เป็นที่เข้าใจกันทั่วไปอยู่แล้วว่าการให้เกียรติคนอื่นเป็นพื้นฐานการทำงานเป็นทีม

9. มีความโปร่งใสในการทำงาน การที่ท่านมีความกล้าพูดกล้าทำทุกอย่างอย่างเปิดเผยพร้อมกับแจ้งหรือแถลงข่าวเป็นประจำ ซึ่งแต่ละครั้งจะพูดจากสิ่งที่เป็นการปฏิบัติไม่อ่านโน้ตหรือไม่มีโพย ทุกอย่างอยู่ในสมอง ไม่เตรียมการในลักษณะปิดบังข้อมูล แต่สิ่งใดที่เห็นว่าคุณไม่ควรเปิดเผยจะแจ้งให้ทราบก่อนทุกครั้งจะเป็นการสัมภาษณ์ไปพร้อมๆ กันหรือเป็นการแถลงข่าวที่เป็นระบบ นอกจากนี้ท่านจะไม่รับความช่วยเหลือหรือรับบริจาคเป็นตัวแทนนับว่าเป็นสิ่งที่น่าชื่นชมในวิธีการที่อาจจะมีความเสี่ยงต่อการทุจริต

10. มีความกล้าหาญตัดสินใจเด็ดเดี่ยว ในวันที่มีอดีตทหารหน่วยซีล (SEAL) ซึ่งเป็นจิตอาสาเสียชีวิตจากการดำน้ำในถ้ำ ผู้เกี่ยวข้องและผู้ติดตามข่าวสารจำนวนมากช็อกกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น กลุ่มทำงานเริ่มมีความคิดว่า “จะเอาอยู่ไหม” ความคิดเริ่มสับสน แต่สิ่งที่คนจำนวนมากคิดไม่ถึงคือ การตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว “ต้องช่วยเด็กออกมาให้ได้ก่อนที่ฝนจะตกหนักอีกรอบหนึ่ง” คือรอต่อไปไม่ได้อีกแล้ว แน่ใจกับการตัดสินใจนี้ขึ้นอยู่กับการมีผู้เชี่ยวชาญการดำน้ำในถ้ำ แพทย์ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ ประคบกับหน่วยซีลที่มีความเชี่ยวชาญสูงสุดของไทยร่วมปฏิบัติการ แต่เราก็ได้เห็นแล้วว่าผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ เป็นผู้อยู่หัวแถวในสถานการณ์นี้อย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้นเนื่องจากมีความเสี่ยงมากที่สุด

นอกเหนือจากภาวะผู้นำที่โดดเด่นของผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ แล้ว ผู้เขียนได้เพิ่มเติมสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารในสถานการณ์ที่ไม่ปกติในสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำที่ประสบใน 4 เรื่องสำคัญ คือ การบริหารเวลา การจัดการความขัดแย้ง การประสานงาน และการตัดสินใจ พอเป็นแนวทางในการศึกษาและการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การบริหารเวลา

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว เวลาเป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากทุกๆ นาที นั้นหมายถึงชีวิตคนทั้ง 13 ชีวิต ที่กำลังรอคอยความช่วยเหลือ ดังคำกล่าวที่ว่า “**ท่านควบคุมชีวิตด้วยการควบคุมเวลา**” หรือ “**เวลาคือชีวิต**” การบริหารเวลา หมายถึง การกำหนดการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างโดยใช้เวลาน้อยที่สุด หรือ การบริหารเวลา หมายถึง การวางแผน กำหนดการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การใช้เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุผลตามเวลาและตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

หลักในการบริหารเวลา

ในการบริหารเวลาเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จจึงควรมีหลักในการบริหารเวลา (สมชาย เทพแสง และคณะ. 2552: 143-146) ดังนี้

1. ตัดสินใจว่างานอะไรเป็นงานสำคัญแล้วจัดบันทึกไว้
2. พิจารณางานอะไรเป็นงานของเรา งานที่เราต้องรับผิดชอบ และงานอะไรที่เป็นความรับผิดชอบของคนอื่น
ต้องแยกแยะให้ชัดเจน
3. ตรวจสอบดูว่าในขณะนี้เราใช้เวลาอย่างไร
4. จัดลำดับความสำคัญของงาน งานอะไรควรทำก่อนและงานอะไรควรทำทีหลัง
5. พิจารณางานแต่ละอย่างควรใช้เวลาทำเท่าใด
6. งานกิจกรรมหรือการกระทำอะไรที่ทำให้เราเสียเวลาแล้วพยายามขจัดหรือลดให้น้อยที่สุด
7. ต้องแยกแยะประเภทของงานให้ชัดเจน เช่น ต้องอ่าน ควรอ่าน ไม่อ่านก็ได้
8. จำแนกงานออกเป็นประเภท งานที่ควรทำเอง งานที่ควรมอบหมายให้คนอื่นดำเนินการแทน
9. จัดโต๊ะทำงานให้เหมาะกับงาน
10. มีเทคนิคสำหรับการลดหรือขจัดตัวการที่ทำให้เสียเวลาการทำงาน
11. เขียนรายการงานที่จะทำในวันรุ่งขึ้นโดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานและดำเนินการตามนั้น
12. วางงานที่จะทำในวันพรุ่งนี้ไว้ตรงหน้าก่อนจะกลับบ้าน
13. จัดระบบและวางแผนการใช้เวลาตามลักษณะและความสำคัญของงาน
14. แบ่งเวลาให้แต่ละงานนั้น และทำตารางการใช้เวลาหรือบันทึกในสมุดประจำวัน
15. ติดตามการใช้เวลาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

2. การจัดการความขัดแย้ง

ในการดำเนินงานที่ใหญ่และยากย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ เป็นความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล หรือ ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน บุคคลที่เป็นผู้นำในการแก้ไขสถานการณ์ต้องพยายามบริหารความขัดแย้งให้ได้ หรือให้เกิดมีขึ้นน้อยที่สุด มิฉะนั้นจะนำไปสู่ความล้มเหลวของงานในที่สุด

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

เราสามารถจัดการกับความขัดแย้งจากการเลือกใช้วิธีการต่างๆ จากการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การรักษาสถิติประโยชน์ (Assertiveness) และการร่วมมือ (Cooperation) ของคู่กรณี ซึ่งสามารถจำแนกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 วิธี (กัญญ์พัทธ์ เจริญพันธ์, 2551: 206-207) ดังนี้

1. **การแข่งขัน (Competition)** เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งมีความเชื่อมั่นสูงกับเป้าหมายของตนเองทำให้เขาพยายามที่จะผลักดันการตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงอะไรทั้งสิ้นว่าจะมีผลกระทบอย่างไร ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อสู้แข่งขันเกิดขึ้นและทำให้เกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า “ชนะ-แพ้ (Win-Loss)” ซึ่งหมายถึงถ้าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็ต้องแพ้ โดยคู่แข่งอาจจะใช้อำนาจหน้าที่และตำแหน่งการปกครองผลักดันให้ตนบรรลุถึงจุดหมายที่ต้องการ

2. **การร่วมมือ (Collaboration)** เป็นวิธีการที่มีความขัดแย้งกันจะพยายามสร้างเป้าหมายโดยหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน โดยการเผชิญหน้ากับปัญหาและทำการแบ่งปัน ยอมรับความคิดเห็นกับข้อมูลของอีกฝ่าย เพื่อทำการค้นหาปัญหาและความขัดแย้ง หรือการทำทายกับปัญหาหาทางออกของการทำงานร่วมกัน แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะมีมุมมองที่แตกต่างกันแต่ทั้งสองฝ่ายก็สามารถตกลงกันได้ โดยเราจะเรียกแนวทางนี้ว่า การแก้ปัญหาแบบ “ชนะ-ชนะ (Win-Win)” ซึ่งหมายถึง คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ได้ชัยชนะทั้งคู่

3. **การหลีกเลี่ยง (Avoidance)** เกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันจะหาทางออกโดยเลือกที่จะถอนตัวออกจากปัญหาหรือหยุดปัญหาโดยไม่สนใจกับปัญหาไม่รับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้น ปลดปล่อยปัญหา เก็บความลับไว้ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรง ปลดปล่อยให้ปัญหาชะลอตัวไปอย่างช้าๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หลบเลี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง หรือความเห็นที่ไม่เห็นด้วย โดยการขอถอนตัวและถ้าการขอถอนตัวไม่อาจเป็นไปได้หรือไม่สามารถเลี่ยงแสดงความคิดเห็นได้ คู่กรณีก็จะใช้วิธีระงับปัญหาหรือหยุดปัญหาที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันไว้ก่อนเพื่อไม่ก่อให้เกิดเหตุการณ์กระทบกระทั่งกันเพราะเขาต้องการทำงานร่วมกันจึงไม่ต้องการให้เกิดปัญหา หรือที่เรียกว่าการซื้อเวลา ดังนั้น การหยุดปัญหาจึงอาจจะมีมากกว่าการถอนตัวออกจากปัญหา

4. **การปรองดอง (Accumulation)** ในบางโอกาสฝ่ายหนึ่งอาจจะมีความไม่พอใจแต่พยายามไม่ใส่ใจกับเรื่องเหล่านั้น โดยคู่กรณีคนใดคนหนึ่งจะหันไปสนใจในสิ่งอื่นของอีกฝ่ายหนึ่งแทนหรือมองข้ามปัญหาไปเพื่อความสัมพันธ์ที่ดี โดยเป็นฝ่ายยอมให้ ยอมรับ ยินยอม หรือเป็นฝ่ายยอมยุติเอง

5. **การประนีประนอม (Compromise)** เมื่อคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย มีความคาดหวังในเรื่องของทั้งสองฝ่ายสูง ทำให้ต่างก็ต้องมีการแบ่งปันความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายให้เกิดจุดมุ่งหมายด้วยกันทั้งคู่ โดยการประนีประนอมกันเพื่อไม่ให้ฝ่ายใดสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ โดยทั้งสองจะได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ โดยการเจรจาประนีประนอมจะทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจทั้งคู่และเกิดการยอมรับทางออกนั้น

3. การประสานงาน

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว การประสานงานระหว่างบุคคล ระหว่างหน่วยงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน การประสานงาน หมายถึง การจัดให้คนในองค์กรทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก ต้องมีการจัดระเบียบ วิธีการทำงาน อีกทั้งความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้

สอดคล้องทั้งเวลาและกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้งหรือเลื่อมล้ำกันทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นทำให้ได้มาซึ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล(ปวีณา จันประดิษฐ์. 2560: ออนไลน์)

หลักการประสานงาน

1. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างคนภายในองค์กรหรือคนภายนอกองค์กร
2. จัดให้มีระบบของความร่วมมือที่ดี กระตุ้นให้สมาชิกภายในองค์กรมีความเต็มใจที่จะร่วมมือในการช่วยเหลือซึ่งกันละกัน มีน้ำใจ ไม่วางเฉย
3. จัดให้มีระบบการประสานงานที่ดี ทั้งการประสานงานจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน หรือระดับเดียวกัน
4. จัดให้มีการประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องกันซึ่งในบางครั้งนโยบายและวัตถุประสงค์สอดคล้องกันยาก เพื่อเอกภาพในการบริหารจึงต้องการจัดการให้วัตถุประสงค์กับนโยบายสอดคล้องต้องกันและง่ายต่อการลงสู่การปฏิบัติ
5. จัดให้มีการประสานในรูปแบบของการบริหารที่ครบวงจร (Input Process Output) ขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ของผู้ปฏิบัติต้องชัดเจน ต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไรเพื่อสะดวกแก่ทุกฝ่ายในการประสานงาน

4. กระบวนการการตัดสินใจ

ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจในองค์กรเพราะการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเกี่ยวข้องกับอนาคตและทิศทางในการปฏิบัติงานขององค์กร การตัดสินใจจึงถือเป็นเรื่องใหญ่ที่สุดต่อหน้าที่การจัดการซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organization) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้กระบวนการในการตัดสินใจเพื่อจะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ยุกยักหรือปัญหาที่เข้ามา โดยทั่วไปขั้นตอนของกระบวนการการตัดสินใจ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศร. 2550: 91-94) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุและให้นิยามของคำว่าปัญหา

ผู้บริหารต้องสามารถระบุให้ได้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงขององค์กร ถ้าผู้บริหารสามารถระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างชัดเจนโอกาสที่จะก้าวข้ามไปสู่ขั้นตอนต่อไปในกระบวนการตัดสินใจก็จะง่ายขึ้น

ขั้นที่ 2 การระบุของเกณฑ์ตัดสินใจ

หลังจากที่ผู้บริหารสามารถระบุและให้นิยามปัญหาได้แล้วต้องกำหนดเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ สมมติว่าปัญหาคือ ความหิว เกณฑ์การตัดสินใจน่าจะเป็นไปในลักษณะดังนี้ เช่น ประเภทของอาหารที่เราชอบ เวลาของเรามีมากน้อยเท่าใด ต้องจ่ายค่าอาหารเท่าไร ร้านอาหารมีที่จอดรถหรือไม่ ชื่อเสียงของร้านอาหาร คุณภาพของอาหาร คุณภาพการให้บริการ และบรรยากาศเป็นอย่างไร เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเหล่านี้ต้องได้รับการพัฒนาโดยกลุ่มบุคคลที่มีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน

ขั้นที่ 3 การจัดกลุ่มลำดับความสำคัญเกณฑ์การตัดสินใจ

มุมมองของผู้บริหารต่อการตัดสินใจ เกณฑ์การตัดสินใจมีระดับของความสำคัญที่แตกต่างกัน จากตัวอย่างในขั้นที่ 2 ผู้บริหารอาจมองเห็นราคาของอาหารมากกว่าบรรยากาศ ดังนั้น ราคาจะถูกจัดอันดับที่สูงกว่าบรรยากาศ ซึ่งวิธีการที่ชั่งน้ำหนักให้ความสำคัญเกณฑ์การตัดสินใจนั้นอาจใช้วิธีการให้คะแนนเต็ม 10 คะแนน โดยการกำหนดเกณฑ์จากมากไปน้อย

ขั้นที่ 4 พัฒนาทางเลือก

หลังจากเรียงลำดับความสำคัญของเกณฑ์การตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารหรือผู้ที่ต้องการตัดสินใจต้องกำหนดทางเลือกที่สามารถใช้แก้ปัญหาได้ ถ้าใช้กรณีร้านอาหารเป็นตัวอย่าง ผู้บริหารอาจต้องเขียนรายชื่อร้านอาหารต่างๆ เพื่อนำแต่ละร้านมาเข้าเกณฑ์ในการประเมินเกณฑ์การตัดสินใจในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์ทางเลือก

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนวิเคราะห์ตัวเลือกโดยใช้เกณฑ์และการชั่งน้ำหนักซึ่งกำหนดขึ้นในขั้นตอนที่ 2 และ 3 โดยให้คะแนนแต่ละร้านที่ได้แสดงรายการและรวมคะแนนเพื่อให้เห็นคะแนนที่แตกต่างกันของแต่ละแห่ง

ขั้นที่ 6 การคัดเลือกทางเลือก

หลังจากขั้นตอนรวมคะแนนแล้ว ขั้นต่อไปคือการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดก็มาจากการรวมคะแนนในขั้นที่ผ่านมาว่ารายการไหนได้คะแนนสูงสุดซึ่งหมายความว่ารายการนั้นเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด

ขั้นที่ 7 นำเอาทางเลือกไปใช้

ขั้นตอนต่อไปคือ การนำเอาทางเลือกนั้นไปใช้ซึ่งเป็นการนำไปสู่ขั้นตอนในการปฏิบัติเพราะในบางครั้งการตัดสินใจที่ดีก็ไม่เกิดผลใดๆ เพราะไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติตามที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 8 ประเมินประสิทธิภาพการตัดสินใจ

ขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจคือ การประเมินประสิทธิภาพของการตัดสินใจเพื่อดูว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ถ้าการตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าทำไมถึงไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้ ซึ่งต้องกลับไปเริ่มต้นที่ขั้นที่ 1 ใหม่ แต่ถ้าการตัดสินใจมีประสิทธิภาพแล้วก็ไม่จำเป็นต้องทำอะไร

จากกรณีศึกษา 13 หมู่ป่าอะเคเดมี จังหวัดเชียงราย เพื่อถอดบทเรียนจากเหตุการณ์ครั้งนี้ในเชิงการบริหารจัดการ ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ และยังมีปัจจัยสำคัญที่ผู้เขียนนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการถอดบทเรียนต่อไปในเรื่องของการบริหารเวลา การจัดการความขัดแย้ง การประสานงาน และการตัดสินใจ ซึ่งแต่ละเรื่องเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ควรตระหนัก ให้ความสำคัญ และควรฝึกฝนจากประสบการณ์ของตนเองเพื่อให้เกิดทักษะที่จำเป็นเหล่านั้น ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ควรได้มีการถอดบทเรียนจากเรื่องนี้อย่างจริงจังเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นการค้นพบข้อมูลใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคนโดยเฉพาะเยาวชนของชาติซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศในอนาคตต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศร. (2550). *การบริหารจัดการแบบมีออซีฟ*. กรุงเทพฯ: บัคแบงค์.
- ณัฐพรณ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ปวีณา จันทรประดิษฐ์. (2560). *การประสานงาน*. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2560, จาก www.ladlumkaew.com/images
- รัฐพงศ์ บุญญานุวัตร. (2561, 26 กรกฎาคม). มิติการศึกษา กับ การ “ถอดบทเรียน” จากปรากฏการณ์ถ้ำหลวง.
- มติชนรายวัน. หน้า 21.
- วีรพงษ์ รามางกูร. (2561, 12 กรกฎาคม). หมู่ป่าน้อย Little Boar. *มติชนรายวัน*. หน้า 16.
- สมชาย เทพแสงและคณะ. (2552). *การบริหารจัดการสมัยใหม่ : กฎแห่งความเป็นเลิศ*. นนทบุรี: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- สมาน พุแสง. (2561, 22 กรกฎาคม). 10 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ ใสธณนากร.
- มติชนรายวัน. หน้า 21.